

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta
Katedra Podnikové ekonomiky

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2008

Radek Čermák

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta
Katedra Podnikové ekonomiky

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

**Porovnání systému a metodik motivace zaměstnanců v nadnárodních společnostech
automobilového průmyslu**

Comparison of the system and motivation methodology in supranational companies of the
automotive industry

BP – PE – KPE – 2008 15

Čermák Radek

Vedoucí práce: doc. Ing. Urbánek Václav, CSc.
Katedra Podnikové ekonomiky HF TUL

Konzultant: pí. Marková Lenka
Personální ředitel, FEHRER Bohemia, s.r.o., Liberec

Počet stran: 41

Počet příloh: 4

V Liberci dne 7.1.2008

Prohlášení:

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb.
O právu autorské, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských
práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci a nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom
povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne
požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě
konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 07.01.2008

Čermák Radek

Resumé

Řízení lidských zdrojů, jejich motivace a výsledek této činnosti přináší konkurenční výhodu každému jednomu podniku. Tento fakt se bere čím dál tím razantněji na povrch ve všech sférách podnikání. Pro svou práci jsem si zvolil téma porovnání motivačních procesů nadnárodních společností v automobilovém průmyslu. Důvodem mého výběru je fakt, že se v uvedené oblasti průmyslu pohybuji a dále, že tato oblast, lze říci, má kvalitní, interně zabudované kontrolní a ustavovací mechanismy zvláště pro oblast řízení lidských zdrojů. Tyto mají stanovenou určitou „kostru“ v přístupu, avšak vlastní rozdílné postupy v rámci jednotlivých firem mají i odlišné výsledky.

Mým záměrem je popsat a porovnat systémy motivace ve třech firmách s rozdílnou firemní kulturou vázanou na vlastní původ kapitálu. Soustředím se na firmy s majoritní zahraniční účastí. Snahou je vytipovat tu nejschůdnější či nejpřijatelnější a zároveň nejefektivnější cestu motivace pro českého zaměstnance v zahraniční firmě s ohledem na výsledky hospodaření a dalších ukazatelů úspěšnosti firmy.

V první části mé bakalářské práce se nachází shrnutí teoretických postupů pro celkovou oblast motivace lidských zdrojů, tedy: řízení pracovních výkonů a následné hodnocení pracovníků, či oblast vzdělávání a rozvoj pracovníků, také péče o pracovníky a jejich odměňování.

Ve druhé části již hovořím o jednotlivých systémech motivace v rámci uvedených podnikatelských subjektů s následným porovnáním výsledků a cesty k němu.

Resume

Human resources management, its motivation and the result of this activity bring competitive advantage to any individual company. This is getting more and more obvious in all spheres of business. I have chosen the topic of comparing motivation processes in supra-national companies from the automotive industry for my paper. The reason for this choice is the fact that I am working in this type of industry and also, it is possible to say that this field has first-rate, internally built-in control and locating mechanisms above all for human resources management. These mechanisms have a certain “structure” in their approaches but there are different internal methods in individual companies and they also have different results.

My objective is to describe and compare motivation systems in three companies with different corporate cultures which are bound to the origin of funds. I am concentrating on companies with major foreign participation. I attempt to suggest the easiest or the most acceptable and also the most efficient way of motivation for a Czech employee in a foreign company with regard to management results and other indicators of success in a company.

In the first part of my bachelor thesis there is a summary of theoretical methods of the overall area of human resources motivation, that is: management of working capacity and consecutive assessment of employees, or the area of education and personal development of employees, employees care and their reward. In the second part I am speaking about individual motivation systems in the specific companies with consecutive comparison of results and ways leading to these results.

Osnova:

<u>1. Úvod</u>	9
<u>2 – Teorie – Motivační složky</u>	10
<u>2-1 Motivace jako psychologická složka – Maslowova teorie</u>	10
<u>2-2 Motivace k pracovní činnosti – Herzbergova teorie</u>	13
<u>2-3 Vybrané prvky motivace pro zaměstnance v podniku</u>	14
<u>2-3-1 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnance</u>	14
<u>2-3-1a Řízení výkonu</u>	14
<u>2-3-1b Hodnocení pracovníků</u>	16
<u>2-3-2 Rozvoj a vzdělávání pracovníků</u>	16
<u>2-3-3 Odměňování pracovníků</u>	17
<u>3 – Benchmarking</u>	18
<u>3-1 První porovnávaný subjekt</u>	19
<u>3-1-1 Představení podniku</u>	19
<u>3-1-2 Struktura a řízení</u>	19
<u>3-1-3 Rozvoj a zaškolení</u>	20
<u>3-1-4 Odměňování</u>	20
<u>3-2 Druhý porovnávaný subjekt</u>	22
<u>3-2-1 Představení podniku</u>	22
<u>3-2-2 Struktura a řízení</u>	22
<u>3-2-3 Rozvoj a zaškolení</u>	23
<u>3-2-4 Odměňování</u>	23
<u>3-3 Třetí porovnávaný subjekt</u>	25
<u>3-3-1 Představení podniku</u>	25
<u>3-3-2 Struktura a řízení</u>	25

<u>3-3-3 Rozvoj a zaškolení</u>	26
<u>3-3-4 Odměňování</u>	26
<u>4 Porovnání jednotlivých oblastí</u>	28
<u>4-1-2 Struktura a řízení</u>	28
<u>4-1-3 Rozvoj a zaškolení</u>	31
<u>4-1-4 Odměňování</u>	32
<u>4-1-5 Celkové srovnání</u>	37
<u>5 Závěr</u>	39
<u>Literatura, Zdroje</u>	

1. Úvod:

Lidské zdroje a jejich řízení doznává v poslední době z hlediska pohledu firmy a nakonec i celého vývoje hospodářství širšího významu, co se alespoň rozvinutých ekonomik týká, prozatím. Ten tam je přístup pohlížející na lidský kapitál jako na nepřeborné množství rukou či hlav, kterého je vždy dostatek a lze ho kdykoliv a čímkoliv nahradit. Díky globalizačním trendům ve světě se stírají rozdíly v nasazování či používání nových technologií a vlastní konkurenční výhodou je mít ony jedince, kteří novou technologii navrhnou, zapracují do procesu a nakonec v rámci jejího denního používání i s maximální efektivitou využívají. Ne nadarmo je deklarováno, že úspěšnou firmu tvoří úspěšní jedinci, v tomto pohledu motivovaní, kteří vědí jaké požadavky jsou na ně kladeny, co mají splňovat a co mohou požadovat proto, aby firma, stát, společenství obstála v konkurenčním boji pod příkrovem stupňujících se požadavků de facto globalizovaného zákazníka.

Oblast, kde motivace, cílený rozvoj lidských zdrojů a používání nejnovějších metod personalistiky je díky zakomponovaným a povinným položkám jednotlivých kontrolních a ustanovovacích norem, je automobilový průmysl. V naší české kotlině tolik diskutovaný fenomén, leader českého průmyslu posledních let. Je zřejmé, že stav jednostranně orientované ekonomiky není dobrý, to je ale jiná kapitola. Co se týká práce s lidskými zdroji, je právě automobilový průmysl ve svém nadnárodním pojetí a zároveň však s určitými národními diversifikačními znaky možná studnice standardů a přístupů k zaměstnanci, k zaměstnanci motivovanému, spokojenému a tím i úspěšné ekonomice jako celku.

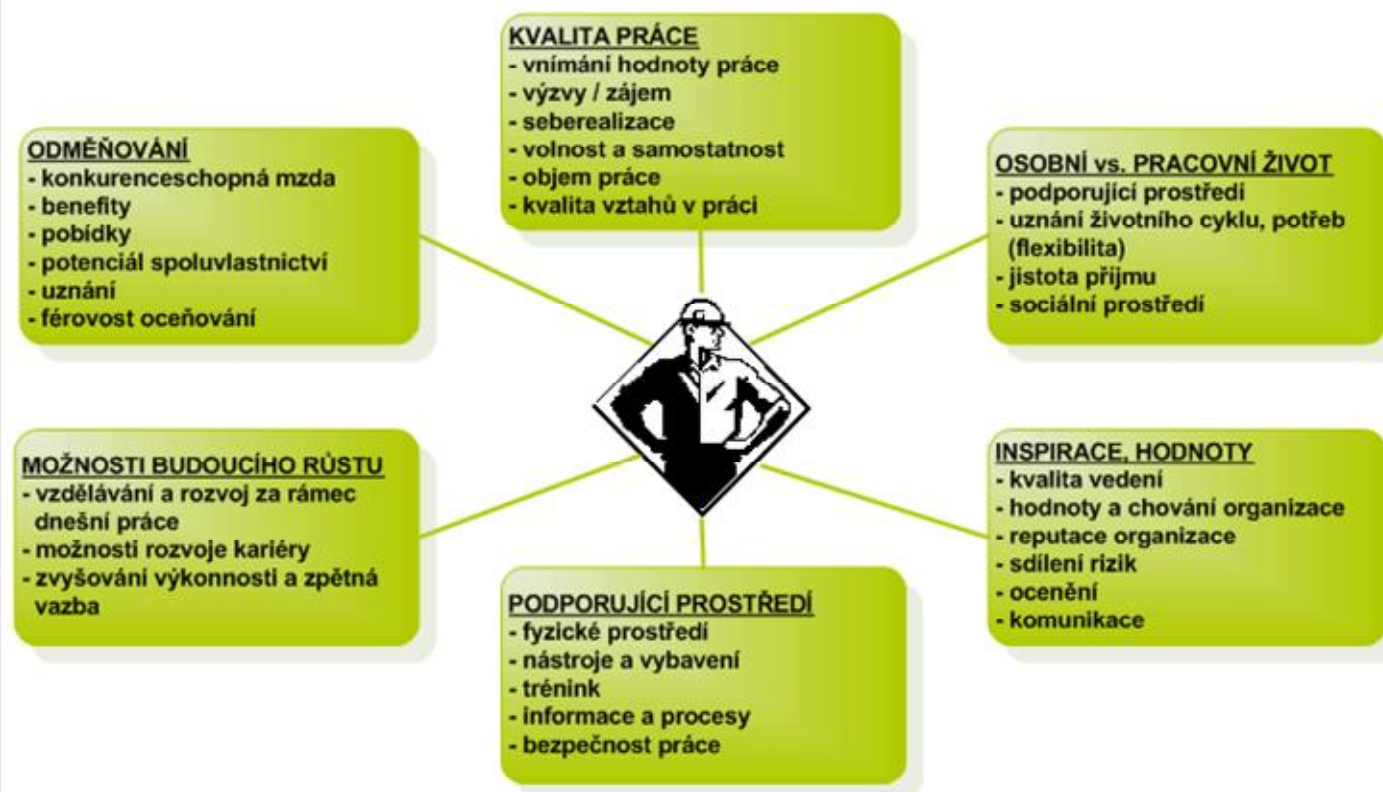
Existuje více směrů či metodik používaných v automobilovém průmyslu, často je systém řízení ovlivňován vlastním druhem vlastnictví té či oné firmy. Markantní rozdíly jsou patrné i v systémech, které kopírují schémata rozvoje lidských zdrojů z mateřské země základního kapitálu firmy, z centrály.

Na druhou stranu je zřejmé, že díky kulturně-historickému vývoji jednotlivých národních, oblastních ekonomik nelze používat stejné recepty po celém světě. Za všechny lze použít rčení vlastní Evropě, kdy severní státy „Žijí aby pracovali“ a jižní „Pracují aby žili“. Tyto přístupy jsou úsměvným odrazem myšlení a temperamentu jednotlivých ekonomických oblastí.

V případě české personální práce musíme respektovat specifika české mentality, jakousi permanentní rebelii spojenou s nepřebornou kreativitou. Podaří-li se českému managementu (podaří-li se ho vychovat) motivovat právě ty kladné stránky české povahy, pak spokojený či dobře motivovaný zaměstnanec bude základem dobře fungujícího národního hospodářství.

2 – Teorie – Motivační složky

Aspekty motivace zaměstnanců



Zdroj: KUŽEL, J. Správné odměňování má jasná pravidla. HayGroup, 2005, [on-line].
Naleznete na http://www.haygroup.cz/reference_citace.htm

2-1 Motivace jako psychologická složka – Maslowova teorie

Motivace je psychologický proces směřující k nabuzení organismu. Motivace ovlivňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco

Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb. Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme. Potřeby dělíme na:

- biologické či primární, vrozené - potřeba dýchaní, potravy, bezpečí, spánku a podobně
- sociální nebo-li získané - kulturní (vzdělání, kulturní život apod.) a psychické (radost, štěstí, láska apod.)

Maslowova teorie

Z oblasti motivačních teorií nelze nezpomenout na amerického psychologa Abrahama Maslowa, který dává obecnou odpověď v takzvané Maslowově pyramidě. Tato teorie vznikla již ve čtyřicátých letech minulého století a řadí v hierarchickém systému potřeby člověka do pěti skupin. Potřeby jsou v pyramidě uspořádány od základních až po ty nejvyšší. Pokud jsou uspokojeny potřeby na dané úrovni, jejich důležitost v rámci celkového systému klesá a následně vyvstává další úroveň potřeb. Pokud má být dotčená úroveň brána v potaz jako motivační faktor, musí být nejdříve uspokojeny všechny předcházející v hierarchii. Výhodou je, že tato teorie platí obecně, ne tedy pouze v zaměstnaneckém vztahu a tím ji lze použít i v běžném životě.

Maslowova pyramida potřeb



Maslowova pyramida zobrazuje hierarchii lidských potřeb tak, jak jsou uspokojovány, resp. jak se posouvá jejich náboj od stupně stimulačního k motivačnímu. Skupiny potřeb fungují souběžně a překrývají se. Frustrace z neuspokojení potřeby nižší úrovně může vyvolávat různé formy agresivního chování a uspokojení nadstavbové potřeby pak nedosahuje možné kvality. Lidé jsou různí, a proto i obsah konkrétních typů potřeb není u každého stejný. Motivační program musí brát ohled na řadu zjevných a skrytých zájmů jednotlivých cílových subjektů a na jejich osobnostní charakteristiku. Musí být natolik obšírný, aby dokázal pokrýt co nejširší škálu osob lišících se mezi sebou věkem, zkušenostmi, vzděláním, povahou, kulturním a sociálním zázemím atd.

Zdroj: Maslow, Mullins, TALLA.

Maslowova pyramida

1. Fyziologické potřeby tvoří základ pyramidy. Naplnění základních potřeb je nezbytné pro přežití. Fyziologické potřeby zahrnují dýchání, přijímání potravy a tekutin, přiměřen klimatické podmínky apod. V pracovním procesu motivují zaměstnance na této úrovni potřeb takové faktory, jako jsou ochranné pomůcky, ochrana zdraví a bezpečnost při práci, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na zaměstnance atd.
2. Další úroveň hierarchie potřeb tvoří pocit jistoty a bezpečí. Znamená zajištění a uchování existence i do budoucna a odstranění nebezpečí nebo ohrožení. Potřeby jistoty a bezpečí naplňuje ve firemní praxi dobrá perspektiva podniku, která zabezpečí pracovníkům zaměstnání i v budoucnu.
3. Třetím stupněm Maslowovy pyramidy je potřeba sounáležitosti, lásky a přátelství. Člověk má potřebu začlenit se do větší skupiny nebo celku a prožívat dobré vztahy k ostatním lidem. Motivaci v této skupině představují ve firmě dobré pracovní vztahy, které připoutávají pracovníka k týmu.
4. Pod vrcholem pyramidy se nacházejí potřeby uznání a ocenění. Zahrnují sebeocenění, respekt a uznání jednotlivce ze strany ostatních. V práci jsou formou pro naplnění potřeby uznání a ocenění peníze a pochvala. Chápání motivace se v tomto případě často chybně zužuje pouze na mzdu.
5. Na samotném vrcholu Maslowovy hierarchie hodnot stojí potřeba seberealizace. V pracovním procesu přináší uspokojení potřeby seberealizace, dobře organizovaná práce, která zaměstnance těší a umožňuje mu ukázat své schopnosti. Jestliže jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby z nižších pater pyramidy, má pracovník motiv realizovat veškerý svůj potenciál, schopnosti a talent. Potřebu seberealizace však nelze nikdy zcela naplnit.

Další motivy

- Pud - vrozená pohnutka činnosti, označení pro energii nebo cílenou činnost až nutkání (pud pohlavní, mateřský apod.)

- Zájem - získaný motiv, který se projevuje kladným vztahem člověka k předmětům nebo činnostem, které ho upoutávají po stránce poznávací nebo citové. Vyhraněný zájem označujeme pojmem záliba.
- Aspirace (ambice) - snaha o sebeuplatnění, vyniknutí. Někdy se označuje také jako ctižádost.
- Cíl - uvědomělý směr aktivity, když chceme něčeho dosáhnout, něco vykonat, něčemu se vyhnout, něco dělat či nedělat apod.
- Ideály - jsou vzorové cíle, např. ideál životního partnera, způsobu života apod.
- Zvyk - tendence vykonávat za určitých okolností určitou činnost.

Zdroj: Odmaturuj! Ze společenských věd, nakladatelství Didaktis, 2004

Citováno z „<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>“ [13.10.2007]

2-2 Motivace k pracovní činnosti – Herzbergova teorie

Od dob vzniku Maslowovy teorie vzniklo nepřeberné množství dalších děl, zabývajících se motivací jedince v pracovním procesu. Většina autorů přiznává, že ve škále všech motivačních faktorů, od základních fyziologických potřeb až po snahu o seberealizaci jedince, si člověk sám vytváří individuální motivační hierarchie. Znalost působení a dopadu konkrétních motivačních faktorů na jednotlivce je základním kamenem úspěšnosti práce manažera-firmy.

Pracovní motivace - ovlivňování chování lidí v pracovním prostředí tak, abychom zabezpečili jejich vyšší výkon. Manažer či firma musí zvolit vhodné stimuly, aby od pracovníků obdržel, to co od nich potřebuje.

Hlavní motivy pro pracovní oblast – individuální motivace:

- finanční odměna, která odpovídá znalostem a výkonu
- dobrý kolektiv pracovníků a vztahy na pracovišti
- společenské uznání práce a funkce
- možnost uplatnit své myšlenky
- vztah k práci
- přiměřená míra odpovědností a pravomoci
- dobrý vedoucí a jeho odborné vedení

- vztah a jednání firmy vůči pracovníkům
- jistota a perspektiva v zaměstnání
- vhodná pracovní doba, blízkost zaměstnání

Faktory Herzbergovi dvoufaktorové teorie motivace

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
 Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	 Neutrální stav  Nespokojenost
	Úspěch	Kultura podniku	
	Uznání	Odborný dozor	
	Práce sama	Vztahy na pracovišti	
	Pravomoc	Mzda/plat	
	Postup	Pracovní podmínky	
		Jistota práce	
		Osobní život	
Neutrální stav	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Zdroj: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3.vydání Praha: mgmtpress 2006

ISBN 80-7261-033-3, upraveno autorem

Pro motivaci současného pracovníka je nutné oslovit co nejvíce z motivačních oblastí, sociálně-kulturní stav společnosti determinuje vlastní současné potřeby do vyšších pater již zmiňované Maslowovi pyramidy. Nezuří zde válka ani hladomor hlavním motorem je tedy spíše potřeba začlenění jedince do určité skupiny, proudu, potřeby stát se jeho respektovanou součástí s ohledem na trendové chování ve společnosti poslední doby.

2-3 Vybrané prvky motivace pro zaměstnance v podniku

2-3- 1 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnance

Jelikož je hlavním smyslem vedení a personální práce s lidskými zdroji řízení výkonu každého jednoho pracovníka dostáváme se na počátku k metodám a postupům řízení výkonů a následně zpětné vazby, potažmo motivačního nástroje v podobě hodnocení pracovníka.

2-3-1a Řízení výkonu

Moderní přístup v oblasti řízení lidských zdrojů klade důraz na porovnání vhodnosti specifických vlastností pracovníka vůči specifiku pracovního místa a úkolům z něj

plynoucích. Hledá maximální využití schopností jedince s ohledem na využití v pracovní pozici.

Jako prvopočátek pro řízení pracovního výkonu mohou posloužit body smlouvy mezi zaměstnancem a podnikem, které mohou obsahovat zaškolovací plán, popis úkolů a případného postupu, systém školení, bonusů a vlastní mzdové systémy a nakonec i kontrolní mechanismy jako hodnocení zaměstnance. Takto rozdané karty předcházejí případným nedorozuměním.

Zásady nutné pro úspěšné řízení pracovního výkonu:

- 1) Řízení pracovního výkonu je záležitostí přímých nadřízených
- 2) Dodržování firemní kultury – cíle a hodnoty společnosti
- 3) Řízení pracovního výkonu je nutno stanovit individuálně dle pracovní pozice
- 4) Řízení pracovního výkonu je třeba aplikovat jak u technických, tak u dělnických kategorií

Vlastní proces řízení pracovního výkonu

- 1) Ústní a nebo písemná dohoda o pracovním výkonu
 - stanovení cíle
 - stanovení ukazatelů
 - požadované znalosti, dovednosti a chování
 - požadovaná pravidla ve společnosti
- 2) Vypracování plánů rozvoje pracovníka a jeho zaškolení
- 3) Řízení pracovního výkonu průběžně ve sledovaném období
- 4) Konečné hodnocení pracovního výkonu

V případě volených ukazatelů vlastního pracovního výkonu je žádoucí aby byly:

- měřitelné
- lehce kontrolovatelné jak nadřízeným tak pracovníkem
- objektivní a zjištěitelné

- jednoznačné
- srozumitelné a zpětně dohledatelné

Velký význam a lze říci, že hlavní má v oblasti řízení pracovního výkonu komunikace mezi pracovníkem a přímým nadřízeným. Je velmi důležité případné problémy zavčas společně odhalovat a řešit, je nasnadě, že nepřehledný systém řízení pracovního výkonu demotivuje pracovníky a tím snižuje jejich výkon, zájem i zaujetí.

2-3-1b Hodnocení pracovníků

Je důležitou personální oblastí zabývající se zjišťováním, sdělováním a nalézáním nápravných kroků a opatření v chování či výkonech dotčeného pracovníka. Hodnocení pracovníků je posuzováno jako velice účinný nástroj pro kontrolu, usměrňování a motivaci pracovníka.

Rozdělujeme jej na takzvané neformální hodnocení, to je hodnocení průběžné s přímými zásahy nadřízeného a nebo formální – systematické, které zpravidla probíhá jednou ročně s cílem vyhodnotit stav a určit další kroky ve vývoji zaměstnance. Hodnocení probíhá buď v rovině hodnocení chování pracovníka a nebo hodnocení výsledků práce a nebo s využitím obou alternativ, záleží na dané profesi. Výsledkem je hodnocení vlastního celkového pracovního výkonu, který vnímáme jako spojení složky úsilí, schopností a vnímání role pracovníka. Opět je důležité zvolit objektivní metody posuzování jedince, oprostit se maximálně od subjektivních posudků plynoucích z jednostranných ať už pozitivních či negativních náhledů na pracovníka plynoucích z průběhu společně prožitých období a s ohledem na osobní vztah.

Hodnocení pracovníka a jeho výkonu je záležitostí, která potřebuje čas a přípravu jak hodnocené tak hodnotící strany. Dostatek času a neutrální prostředí napomáhá k otevřenosti a tím i ke konstruktivnímu přístupu. Postup hodnocení, který se jeví jako nejefektivnější je spojen se sebehodnocením hodnoceného s následnou diskuzí nad rozdíly s hodnotitelem. Pravděpodobně nejbližší k objektivnímu hodnocení pracovníka má přímý nadřízený, je však nutné, aby byl autoritou a nepodléhal již uvedenému subjektivní deformaci.

2-3-2 Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Dnešní dynamická společnost se svou neustále se měnící strukturou nabídky a poptávky vyžaduje flexibilitu a chuť neustále se zdokonalovat, učit a prohlubovat své dovednosti a

znalosti také u zaměstnanců. Ze vzdělávání se stává celoživotní proces, který pomáhá jít na trhu práce ruku v ruce s technicko-hospodářským rozvojem.

Dnešní pojem vzdělávání zahrnuje aktivní plánované formování pracovníka tak aby jeho schopnosti byly přizpůsobovány neustálým změnám v rámci specifických požadavků pracovního místa společně s prohlubováním pracovních schopností, zvyšuje a rozšiřuje také použitelnost pracovníka a to nejen s ohledem na odbornou zdatnost pracovníka, ale také morálně-volní vlastnosti.

Vzdělávání zahrnuje tři oblasti:

- oblast všeobecného vzdělávání
- oblast odborného vzdělávání
- oblast rozšiřování kvalifikace

Nejefektivnější vzdělávání je pro organizaci, ale také pracovníky vzdělávání systematické, opakující se cyklus, který v sobě skrývá plánování, realizaci, ověření účinnosti a zvolení další cesty pro rozvoj jednotlivce v zájmu organizace.

2-3-3 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníka je proces, který je nejzásadnější v personální oblasti, nejsilnější nástroj motivace. V současné době se trend pojetí odměňování rozšiřuje z oblasti pouze peněžních forem do oblasti péče o zaměstnance, možný profesní či osobní růst a další zaměstnanecké nepeněžní výhody pokrývající vlastně seberealizaci a uspokojení z vykonávané práce.

To že systém odměňování by měl postavený na takových základech, aby maximálně splňoval potřeby firmy a zároveň kladně ovlivňoval výkony zaměstnance je nasnadě. Jaké by tedy měl mít předpoklady?

- být natolik lukrativní aby oslovoval ty nejlepší
- stabilizovat již osvědčené pracovníky
- spravedlivý – odměňovat za práci
- přehledně a racionálně postavený
- akceptovaný dotčenými zaměstnanci
- dostatečně motivovatelný

- nediskriminační a právně nezávadný
- jednoznačně kontrolovatelný

Základní otázky, které by měly být nastoleny při tvorbě odměňovacího systému jsou:

- úroveň finančních odměn a to s ohledem na firemní prostředí a druh vykonávané práce
- hierarchie finančních odměn uvnitř firmy zharmonizovaná s její organizační hierarchií
- systém odměňování, čas a nebo výkon?
- další zaměstnanecké výhody, v jakém rozsahu?
- systém zpětné vazby, kontrola vynaložených finančních prostředků vzhledem k výkonu
- diferencování mzdových složek dle specifík pracovního místa

V případě nesprávné volby a nebo podcenění jednoho z aspektů hrozí vznik pocitu nespravedlnosti až nedůvěry k systému firmy. Tato nedůvěra se přesouvá na samotné vedení podniku a negativně ovlivňuje vnitřní atmosféru a vlastní výkony firmy.

Další složkou odměňování, která však není vázaná na výkon jak tomu bývá často u finančních bonusů jsou zaměstnanecké výhody. Tyto pokrývají požitky za to, že je pracovník součástí určité organizace, někdy právě tyto rozhodují v konkurenčním boji o pracovní síly. Lze uvést například oblasti sociální, které někdy pokrývají příspěvky na pojištění či fondy určené pro příspěvky na kulturní vyžití zaměstnance. Z dalších výhod lze uvést příspěvky na stravování, dopravu a třinácté platy.

Odměňování pracovníka jak již bylo řečeno je tou nejzásadnější motivační složkou, odráží se z oblasti sledování výkonu, tedy jeho řádného řízení a nastavení. Díky hodnocení pracovníka získává nejdůležitější zdroj informací k rozhodnutí a případné nastolení jiných – účinnějších metod odměňování a motivace. Oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnance pokrývá další vnitřní motivační složky, které čerpají z hodnocení a vrací se zpět jako bumerang k nastavení a ověřování výkonu, směru rozvoje a systému odměňování tak, aby byl pracovní výkon neustále zlepšován.

3 – Benchmarking

Pro porovnání motivačních metod jsou vybrány tři podnikatelské subjekty z oblasti automobilového průmyslu. Metody podporující motivační pojetí zaměstnanců jsou součástí standardů norem používaných v automobilovém průmyslu např. VDA 6.1 či TS 16.949. Vlastně potřeba neustálého zlepšování, zlevňování a zefektivňování výroby nutí a podmiňuje automobilovému průmyslu podnikat kroky k zefektivnění lidské činnosti ve více méně robotizovaném světě.

Stav českého průmyslu je v současné době ještě na takové úrovni, že většina podniků ze jmenovaného sektoru je pokrývána lidskou prací, která je ještě stále v porovnání se západní Evropou nákladově nižší. Díky této skutečnosti a potřebě odvrátit další stěhování kapitálu do „nákladově levnějších zemí“ je nutné maximálně efektivně pracovat s lidským kapitálem.

3-1 První porovnávaný subjekt

3-1-1 Představení podniku

První porovnávaný subjekt je firma, kde kapitál přichází z Německa, matkou je akciová společnost založená na bázi rodinné firmy. Celosvětově zaměstnává kolem pěti tisíc zaměstnanců, spolu s Joint Venture závody je zastoupen na každém světovém kontinentu kde jsou vyráběny automobily.

3-1-2 Struktura a řízení

Sledovaný závod zaměstnává celkem 355 zaměstnanců, z toho 262 přímých dělníků, 43 nepřímých dělníků a 50 technicko hospodářských pracovníků dále THP, výrobní činnost je spíše ruční práce vyšší náročnosti. Výrobní úsek je organizován do dvousměnného provozu. Pracovní úrazy se pohybují kolem čtyř za kalendářní rok. Nemocnost je zaznamenávána na hranici 4% a fluktuace na 10% ve sledovaném období. Roční obrát firmy je na hranici dvou miliard Kč. V nezávislé odborové organizaci je evidováno jako člen 70% zaměstnanců.

S ohledem na typ výroby a systém řízení nejsou v tomto podniku vůbec zaměstnávání agenturní zaměstnanci, v případě potřeby a u méně náročnější práce jsou využívány pouze agentury které disponují studenty. Řízení vlastní výroby je uzpůsobeno projektově –

orientovaný dle produktové linie a zákazníka, tak je výrobní úsek dělen na dvě výrobní větve se shodně orientovanou podporou z technického úseku a úseku kvality. Zaměstnanci cizí státní příslušnosti pokrývají 5% reálného stavu všech zaměstnanců.

Pracovní smlouvy jsou v první fázi na dobu určitou 6 měsíců se zákonnou výpovědní lhůtou následně dalších šest měsíců na dobu určitou a posléze na dobu neurčitou.

Hodnocení pracovníků probíhá pouze na technických pozicích. (Vis příloha 1) U přímých dělníků je zavedeno nepřetržité hodnocení. Jendou za rok je sledována dotazníkovou formou spokojenost zaměstnanců

3-1-3 Rozvoj a zaškolení

Systém zaučení pro přímé dělníky je řízen dle zaučovacího postupu na danou pracovní operaci. Každá operace je rozvržena do záučního období, jehož délka se řídí složitostí dané operace. (Vis příloha 2) S postupem v záuční hierarchii se zvedá i základní plat jednotlivce. Ten je opět se svým maximem vázán na typ práce. Jednoduše řečeno, čím více se pracovníci naučí, tím více jsou honorováni, mají vyšší základ platu. Postup je možný pouze po odsouhlasení pověřenou osobou, což je mistr či předák a to nejdříve po dvou měsících. Pro přehledné řízení zaškolení na té či oné operaci je používán takzvaný systém ILUO – skládání dovedností v rámci čtverce.



I – tento level je přiřazován pracovníkovi automaticky, znamená to, že je v zaučení, nesplňuje ani výkonnostní ani kvalitativní požadavky. Pracuje pod dohledem takzvaného trenéra který na jeho práci dohlíží.

L – je přiřazen zaměstnanci pokud již splňuje kvalitativní požadavky, ale výkonnost ještě není cílová. Pracovník již pracuje bez přímého dohledu.

U – tento pracovník již plně zvládá jak kvalitu tak požadovaný výkon na operaci

O – pracovník na tomto postu je označován jako trenér, se schopností řádně zaučovat nově příchozí pracovníky

Pro technické profese je plán zaškolení formou „kolečka“ skrze naplánovaná oddělení přímým nadřízeným nově příchozího pracovníka a s ohledem na oblasti dotýkajících se cílového umístění nově příchozího kolegy, obvyklá délka jsou dva měsíce.

Objem školení se v běžném roce pohybuje kolem 18 hodin na pracovníka. Školení jsou samozřejmě dělena na ta „zákonem podmíněná“ a školení, které vycházejí z potřeb organizace či jako výsledek pohovoru v rámci procesu hodnocení zaměstnance. Školení probíhá buď externí firmou a nebo vlastními odborníky s atestací v požadované problematice.

3-1-4 Odměňování

Bonusy jsou poskytovány jako věrnostní příspěvky po 5, 8 a 10 letech, dále pak měsíčně příspěvky v hodnotě 2% ze základního platu za 100% účast v práci a nakonec v případě splnění všech podmínek účasti 13. a 14. plat

Průměrná měsíční mzda dělníka činí kolem 22.000,- před zdaněním.

Je poskytován příspěvek na oběd, platba zaměstnance činí 17Kč. Je poskytována masáž s úhradou do 20Kč za výkon. Přímé dotace dopravci přibližně 25% nákladů. Příspěvky z Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) ve výši 2tisíc ročně na osobu jako příspěvek pouze do oblasti kulturního a sportovního vyžití.

Příplatky za přesčasy dle kolektivní smlouvy, 25% všední den, 100% sobot a neděle, 125% svátek, 150% svátek v sobotu či neděli.

Příplatky za směnnost, 10Kč/Hod odpolední, 25Kč/Hod noční.

Aktivní zapojení zaměstnance do firemních procesů zabezpečuje Systém dobrých nápadů, (viz příloha 3) kde je každý jeden nápad na zlepšení v jakékoli oblasti hodnocen všemi úseky, tedy výrobou, technickým úsekem, logistikou, oddělením kvality a bezpečností práce a následně vyhodnocen a proplacen jako mimořádná premie. Každý úsek může přiřadit od nuly do tisíce bodů, vzorcem zohledňujícím výši bodových ohodnocení a pokrytí širě všech úseků dobrým nápadem přináší výslednou míru zlepšení, ta je následně adekvátně ohodnocena přímým nadřízeným. Po zavedení zlepšovacího návrhu – nalezení chyby v procesní dokumentaci bylo dosaženo výborných výsledků v oblasti znalosti dokumentace.

Prémie mají v závodě několik úrovní, pro technické pracovníky vlastně až na pár výjimek z operativy nejsou používány. V případě přímých dělníků je systém propracovaný (Vis příloha 4) do několik oblastí produktivita skupiny, výkon jednotlivce, kvalita, účast v práci a zmetkovitost.

Produktivita – Individuální premie, je hodnocena jako procento odpovídající překročení skutečného nad normovaný výkon a nebo stanoveným procentem pro výkon skupiny systémem splněno/nesplněno. Váha v rámci premií 49% z celkové mzdy 20%.

Kvalita – Individuální premie, stanovena procentem. Hodnocena oblast interních auditů kvality a externích reklamací systém splněno/nesplněno. Váha v rámci premií 29% z celkové mzdy 12%.

Účast v práci – Individuální premie, stanoveno procentem. Hodnoceno k fondu pracovní doby, systém splněno/nesplněno. Váha v rámci premií 5% z celkové mzdy 2%.

Zmetkovitost – Skupinová premie, stanoveno procentem. Hodnoceno k naplánované hodnotě vyzmetkovaných dílů k obratu, systém splněno/nesplněno. Váha v rámci premií 17% z celkové mzdy 7%.

3-2 Druhý porovnávaný subjekt

3-2-1 Představení podniku

Druhý porovnávaný subjekt je firma, kde kapitál přichází z Japonska, matkou je akciová společnost vlastněná rozlehlým automobilovým koncernem. Celosvětově zaměstnává kolem stopadesáti tisíc zaměstnanců v pobočkách po celém světě.

3-2-2 Struktura a řízení

Sledovaný závod zaměstnává celkem 1800 zaměstnanců, z toho 1400 dělníků a 400 THP pracovníků, výrobní činnost je kombinovaná ruční činnost s obsluhou strojů. Výrobní úsek je organizován do třísměnného výrobního provozu. Pracovní úrazy se pohybují kolem 38 za kalendářní rok. Nemocnost je zaznamenávána mezi 8 až 9% a fluktuace stojí na 17% ve

sledovaném období. Roční obrat firmy je na hranici sedmi a půl miliard Kč. V nezávislé odborové organizaci je evidováno jako člen 7% zaměstnanců.

Výroba kalkuluje s obsazením 10% agenturními zaměstnanci, ve skutečnosti je stav těchto zaměstnanců mírně vyšší. Řízení vlastní výroby je uzpůsobeno projektově – orientované dle výrobku - produktové linie a zákazníka, takto je výrobní úsek dělen na 3 výrobní větve se shodně orientovanou podporou z technického úseku a úseku kvality. Zaměstnanci cizí státní příslušnosti pokrývají 40% reálného stavu všech zaměstnanců.

Pracovní smlouvy jsou řešeny standardně na dobu neurčitou s tří měsíční výpovědní lhůtou. Jedinou výjimkou jsou cizí státní příslušníci u nichž je první smlouva na dobu určitou jednoho roku.

Hodnocení pracovníků probíhá na všech úrovních, jak dělnické tak technické profese, dokonce je přímo vázáno na přiznání výše roční odměny.

3-2-3 Rozvoj a zaškolení

Systém zaučení pro přímé dělníky začíná ve školicím centru, kde je zaměstnanec odpracuje pod odborným dohledem 24 hodin, následně je přeřazen na tréninkovou linku souběžnou se sériovou, kde odpracuje dalších 16 hodin a poté je vpuštěn do sériového provozu. V sérii následuje profesní růst skrze zvládnutí požadovaných operací. Lze tedy profesně růst skrze úrovně operátor 2 až na operátor 3, v tomto případě se adekvátně zvedá základní plat.

Posloupnost postupu:

Po prvních třech měsících

Po šestém měsíci

Po dvanáctém měsíci

Po dvou letech

Pro technické profese je existuje zaškolení v rámci cílového útvaru.

Objem školení se v běžném roce pohybuje kolem 10hodin na pracovníka.

3-2-4 Odměňování

Bonusy jsou poskytovány jako věrnostní příspěvky po 5 letech, roční příspěvky v rozsahu 8% pro THP a 3% pro dělnické profese z jejich ročního základu.

Průměrná měsíční mzda dělníka činí kolem 18.100,- před zdaněním.

Je poskytován příspěvek na oběd, platba zaměstnance činí 21 Kč. Dále je poskytována rehabilitace zdarma a to v pracovní době, přičemž rozsah je jednou týdně. Přímé dotace dopravci pokrývají 25% z celkové ceny. Příspěvky do oblasti mimopracovní činnosti zaměstnanců jsou realizovány jako náklady kalkulované v rozpočtu například na podmínky pro lední hokej, fotbal či aerobic. Příplatky za přesčasy dle kolektivní smlouvy, 25% všední den, 50% sobota a neděle, 150% svátek.

Příplatky za směnnost, 8Kč/Hod odpolední, 18Kč/Hod noční.

Aktivní zapojení zaměstnance do firemních procesů zabezpečuje systém KAIZEN, který má podobu v euro-americkém pojetí jako nepřetržité zlepšování. Systém KAIZEN přichází z Japonska, KAI znamená doslova změna a ZEN znamená dobrý, čili změna k lepšímu. KAZEN zapojuje každého jednoho pracovníka v rámci dotčeného procesu, odkazuje se na strategii kvality pracovního místa často v kontextu s dalšími nástroji TOYOTA Výrobního systému využívaném na celém světě včetně kontrolních mechanismů. Cíle KAIZEN staví na motivovaném zaměstnanci a zahrnují aktivity k odstranění plýtvání, zbytečných aktivit. Aktivit které zvedají náklady a ne přidanou hodnotu. KAIZEN přístup často znamená rozdělení problematiky do dílčích částí, optimalizaci dílčích problémů a složení zpět do optimalizovaného a lepšího celku – postupu. Postup je následně standardizován s ohledem na další standardizované postupy uvnitř podniku.

Návrh řešení nějaké problematiky, které je vymyšleno a podáno zaměstnancem se v týmu tomu určeném ohodnotí a po vlastní realizaci nápadu se ověří skutečný přínos.

Za každý podaný návrh u kterého nelze objektivně vyčíslit finanční přínos je poskytována poukázka na oběd zdarma. Pokud výše přínosu lze objektivně vyčíslit jsou sbírány body, které lze směnit za již zmiňované poukázky na oběd zdarma, či za finanční odměnu.

Systém je vypočítáván dle matice pokrývajících úseky kvality, pracovního prostředí,

bezpečnosti a organizace práce a nakonec ergonomie, kde je každý úsek zastoupený bodem odpovídajícím padesáti korunám.

Dále se měří úspora času nebo materiálu, kdy v jednoduché rovnici po odečtení nákladů od přínosu zlepšení vzniká základní odměna pro pracovníka, maximálně pak deset tisíc korun.

Prémie jako pevná složka měsíčního platu mají v závodě několik úrovní, pro technické pracovníky vlastně nejsou používány. V případě přímých dělníků je systém propracovaný do několik oblastí – efektivita, plnění plánu, kvalita a plnění pracovního fondu.

Efektivita – Individuální premie, je hodnocena jako procento odpovídající překročení skutečného nad normovaný výkon a nebo stanoveným procentem pro výkon skupiny systémem splněno/nesplněno. Váha v rámci premií 20% - 2,5 % z celkové mzdy.

Kvalita – Individuální premie, stanovena procentem. Hodnocena oblast interních auditů kvality a externích reklamací systémem splněno/nesplněno Váha v rámci premií 20% - 2,5% z celkové mzdy.

Účast v práci – Individuální premie, stanoveno procentem. Hodnoceno k fondu pracovní doby, systémem splněno/nesplněno. V případě, že je v běžném kvartále splněno obdrží zaměstnanec dalších 25% jako premii, vlastní váha této složky je 50% v rámci premií - 6% z celkové mzdy.

Plněním plánu – Skupinová premie, stanoveno procentem. Hodnoceno ke skutečnosti plnění stanoveného plánu, systémem splněno/nesplněno. Váha 10% v rámci premií – 1% z celkové mzdy.

3-3 Třetí porovnávaný subjekt

3-3-1 Představení podniku

Třetí porovnávaný subjekt je firma, kde kapitál přichází z USA, matkou je nadnárodní akciová společnost. Celosvětově zaměstnává kolem stočtyřiceti tisíc zaměstnanců v pobočkách po celém světě.

3-3-2 Struktura a řízení

Sledovaný závod zaměstnává celkem 708 zaměstnanců, z toho 660 dělníků a 48 THP pracovníků, výrobní činnost je spíše ruční se segmentem činnosti s obsluhou strojů. Výrobní úsek je organizován do dvousměnného výrobního provozu. Pracovní úrazy se pohybují kolem 5 za kalendářní rok. Nemocnost je zaznamenávána v hodnotě 9,5% a fluktuace na 17, 5% ve sledovaném období. Roční obrát firmy se pohybuje kolem dvou miliard Kč. V tomto podniku není ustanovena odborová organizace, funguje závodní rada.

S ohledem na typ výroby a systém řízení nejsou v tomto podniku vůbec zaměstnávání agenturní zaměstnanci. Řízení vlastní výroby je děleno na dvě hlavní větve, kde jedna dodává druhé - finální a tato je uzpůsobena projektově – orientovaná dle výrobku - produktové linie a zákazníka, technický úsek a úsek kvality kopíruje projektové členění. Zaměstnanci cizí státní příslušnosti pokrývají 20% reálného stavu všech zaměstnanců.

Pracovní smlouvy jsou řešeny standardně na dobu neurčitou s tří měsíční výpovědní lhůtou.

Hodnocení pracovníků probíhá pouze na technických pozicích. U přímých dělníků je zavedeno nepřetržité hodnocení. Jednou ročně je prováděna dotazníková akce v rámci nástroje celofiremní nadnárodní strategie, tak zvaná angažovanost zaměstnanců, což je možné připodobnit formě sledování spokojenosti zaměstnanců.

3-3-3 Rozvoj a zaškolení

Systém zaučení pro přímé dělníky začíná ve školící dílně, kde je zaměstnanec odpracuje pod odborným dohledem jeden měsíc, následně přechází na tréninkovou linku v rámci sériové, kde odpracuje další dva až tři měsíce pod odborným dohledem poté je vpuštěn do sériového provozu. V sérii následuje profesní růst skrze zvládnutí požadovaných operací. Lze tedy profesně růst skrze úrovně operátor 2 až na operátor 3, v tomto případě se adekvátně zvedá základní plat.

Pro technické profese je plán zaškolení formou „kolečka“ skrze naplánovaná oddělení přímým nadřízeným nově příchozího pracovníka a s ohledem na oblasti dotýkajících se cílového umístění nově příchozího kolegy.

Objem školení se v běžném roce pohybuje kolem 14hodin na pracovníka.

3-3-4 Odměňování

Bonusy jsou poskytovány jako věrnostní příspěvky po 5, 8 a 12 letech a v případě splnění všech podmínek účasti 13. plat rozdělený do dvou výplatních termínů v kalendářním roce.

Průměrná měsíční mzda dělníka činí kolem 19.000,- před zdaněním.

Je poskytován příspěvek na oběd, platba zaměstnance činí 17Kč. Dále je poskytována rehabilitace zdarma a to v pracovní době, přičemž rozsah je jednou týdně. Doprava do zaměstnání je plně hrazena zaměstnavatelem, následně je hodnota dopravy zdaňována do příjmu zaměstnance. Příspěvky do oblasti mimopracovní činnosti jsou jako nefinanční plnění poskytovány takzvanou formou kafetérie – volná volba zaměstnance mezi kulturními či sportovními počínky, případně stravenky k čerpání občerstvení. Příplatky za přesčasy: 30% všední den, 50% sobota a neděle, 150% svátek.

Příplatky za směnnost jsou dány vnitřním předpisem ve výši, 8Kč/Hod odpolední, noční dle Zákoníku práce 10% mzdy což činí k průměrnému výdělku 12Kč/Hod noční.

Aktivní zapojení zaměstnance do firemních procesů zabezpečuje opět KAIZEN a nástroje neustálého zlepšování. V případě podání zlepšovacího návrhu na jakoukoli oblast je tento posuzován v KAIZEN týmu z několika pohledů, po vyhodnocení je jako odměna poskytován věcný dar, například tričko.

Prémie jako pevná složka měsíčního platu mají v závodě několik úrovní, pro technické pracovníky platí 12% prémie dle specifik pracovní pozice. V případě přímých dělníků je systém propracovaný do několika oblastí, pokrývá kolem 40% základního platu – výkon, kvalita a plnění pracovního fondu.

Výkon – Individuální prémie, je hodnocena jako procento základního nad normovaný výkon. Váha v rámci prémie 50% z celkové mzdy 20%.

Kvalita – Individuální prémie, stanovena procentem. Hodnocena oblast interních auditů kvality a externích reklamací systém splněno/nesplněno. Váha v rámci prémie 25% z celkové mzdy 10%.

Účast v práci – Individuální prémie, stanoveno procentem. Hodnoceno k fondu pracovní doby, systém splněno/nesplněno. Váha v rámci prémie 25% z celkové mzdy 10%.

4 Porovnání jednotlivých oblastí

4-1-2 Struktura a řízení

S ohledem na dostupná data lze jednotlivé základní skutečnosti za sledované období seřadit do porovnávací tabulky.

<i>Tabulka 1</i> <i>Základní data</i>	SUBJEKT		SUBJEKT		SUBJEKT	
	A	A%	B	B%	C	C%
Zaměstnanci dělnických profesí	305	86%	1400	78%	660	93%
THP zaměstnanci	50	14%	400	22%	48	7%
Obrat/rok (milKč)	2 000	X	7 500	X	2 000	X
Obrat na pracovníka/rok (milKč)	5,63	X	4,17	X	2,82	X

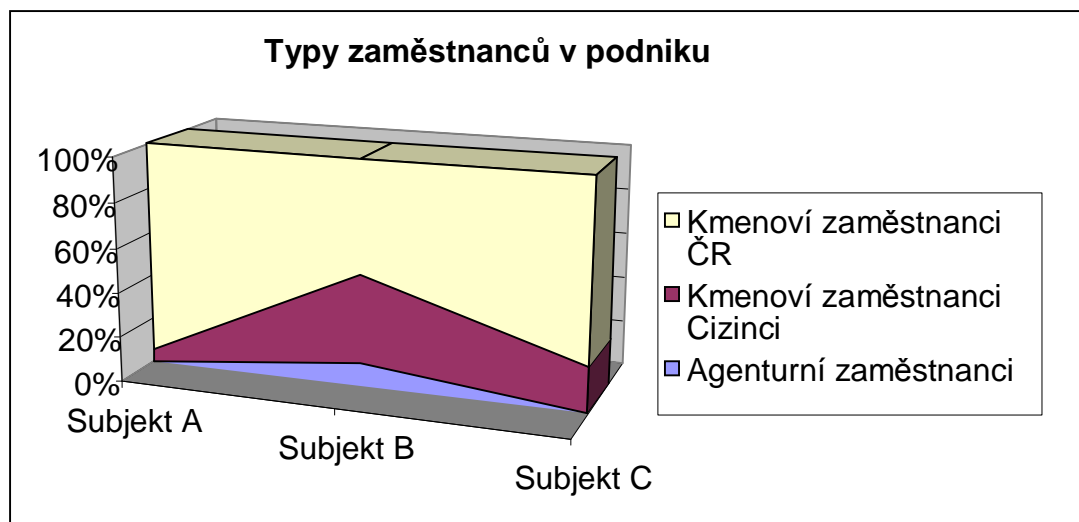
Z poměru dělnických profesí a THP pracovníků je zřejmé, že vlastní procesy v jednotlivých podnicích mají rozlišnou náročnost na podporu úseků obsazených právě THP pracovníky.

V tomto případě se jeví subjekt B jako ten, u něhož jsou ve větší míře v činnosti suportující technické úseky, na druhé straně se 7% obsazením THP pozic podporuje subjekt C úvahu čistě „výrobního závodu“ bez místní podpory širokého úseku nákupu či vývoje a nebo velkou centralizací a efektivitou práce THP pracovníků. V tomto případě může přispívat k motivaci pracovníků na počátku hierarchického stupně právě možnost širší nabídky uplatnění v hierarchii organizační sféry subjektu B, potažmo A.

Jasně nejsilnější co se týká celkového obrátu je subjekt B, přičemž však hodnota obrátu na pracovníka posouvá na přední místo subjekt A, jedná se samozřejmě o základní podmínky té či oné podnikatelské činnosti, materiálové a procesní náročnosti. Lze pouze říci, že výrobky subjektu A mají vyšší cenu.

<i>Tabulka2</i> <i>Struktura a řízení</i>	SUBJEKT		SUBJEKT		SUBJEKT	
	A	A%	B	B%	C	C%
Směnnost	2		3		2	
Pracovní úrazy	4	1,13%	38	2,11%	5	0,71%
Nemocnost		4%		8,5%		9,5%
Fluktuace		10%		17%		17,5%
Odbory		70%		7%		0%
Agenturní zaměstnanci		0%		10%		0%
Cizinci		5%		40%		20%
Prvotní pracovní smlouvy na dobu určitou	ANO		NE		NE	
Roční hodnocení zaměstnanců D/THP	NE/ANO		NE/ANO		ANO/ANO	

Pro některé potencionální zaměstnance je jedna z rozhodujících otázek pro nástup a setrvání v zaměstnání pracovní doba a její rozvržení. V tomto případě se ze tří sledovaných subjektů vymyká subjekt B se svým třísměnným systémem.

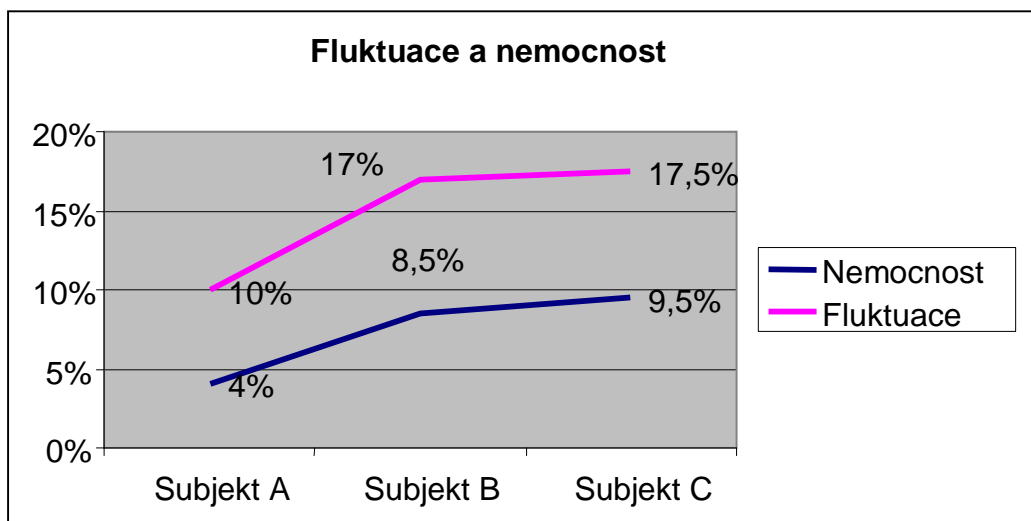


Jak je možné si povšimnout, náročnost noční práce se pravděpodobně může odrážet i na výši úrazovosti. Dalšími aspekty, které jednoznačně ukazují na trend vlastní české kotlině posledních let – nelítostný boj o českého dělníka na trhu práce, který si vybírá a v mnoha případech provádí určitá kolečka po výrobních závodech v rámci regionu z pocitem jistoty sehnání zaměstnání, jsou zvyšující se hodnoty poměru zaměstnávaných cizinců a nebo využívání agenturních zaměstnanců, kteří v mnoha případech jsou opět cizinci. Obě uvedené možnosti zaměstnávání mají své problémy hlavně s ohledem na řádné plnění standardů požadovaných v automobilovém průmyslu na pracovníka. Hlavně tedy zvládnutí požadavků firemní kultury, zpracovávání jak technologických, tak kontrolních návodů v srozumitelném jazyce příchozího zaměstnance, odbourávání jazykové, případně kulturní bariéry. U agenturních zaměstnanců pokud se používají nárazově lze využití omezit pouze na jednoduché operace. Existuje i systém, kdy po roce permanentního využívání agenturního zaměstnance může tento přejít za souhlasu agentury a při zájmu firmy do plného zaměstnaneckého vztahu s firmou, kde byl do této doby „brigádníkem“.

S ohledem na Nový zákoník práce a v něm uvedené pravomoci odborových organizací je zajímavé si povšimnout rozdílu ve sledovaných subjektech. Subjekt A disponuje členskou základnou až ve výši 70% stavu zaměstnanců. Nutno podotknout, že za tento stav není důsledkem děsivých pracovních podmínek v podniku, ale paradoxně velkými odborovými sdruženími, které vyvolaly svou negativistickou kampaní vůči firmě vznik nezávislé odborové organizace založenou vlastními zaměstnanci. Subjekt B se svými sedmi procenty odborářů a s přihlédnutím na zaměstnávání cizinců reprezentuje stav většiny větších podniků. Subjekt C nemá odboráře žádné, odbory jsou suplovány volenou podnikovou radou. Nelze říci co je lepší a co horší, zda-li je komunikace mezi podnikem a zaměstnanci otevřenější a jednodušší v případě silných odborů nebo ne. Pouze lze sdělit, že s ohledem na Zákoník práce se bez odborů určité činnosti provádějí složitě.

Motivátorem při nástupu do zaměstnání je také doba na jakou se smlouva uzavírá. Smlouvy na dobu určitou s nekonečným prodlužováním této doby jsou již dnes minulostí. Je zřejmé, že pro podniky využívající tento systém, který je v současnosti již značně omezen, ale stále používán, přináší pocit nejistoty zaměstnance a tím i nestandardní chování jedince ve prospěch zaměstnavatele výhody. Pravdou je, že chování a jednání skutečně vlastní jedinci propuká často až v době zaměstnaneckého poměru na dobu neurčitou. V případě použití zkušební doby tedy až po jejím uplynutí. Subjekt A používá jako jediný ze sledovaných subjektů pracovní smlouvy na dobu určitou, pro firmu je to ulehčení personální práce pro zaměstnance nůž na krk. V tomto kontextu tento stav evokuje přesvědčení subjektu A o dostatečné atraktivnosti nabízených pracovních pozic.

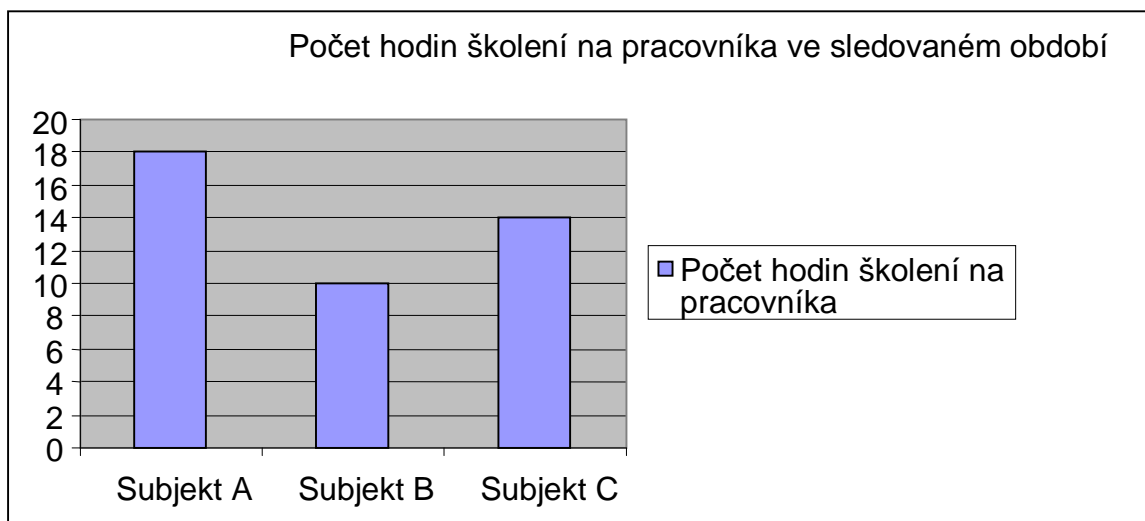
Zajímavým nástrojem pro další motivování pracovníka je systém ročního hodnocení, přičemž zde není myšleno to finanční, tváří v tvář přímého nadřízeného či nadřízených. Jak již bylo řečeno, roční hodnocení uplynulého období, úkolů a výhled do období dalšího je u THP pracovníků jakýmsi standardem a toto je prováděno ve všech sledovaných subjektech. Bonusovou, ale také přínosnou činností, oproti dalším subjektům, provádí subjekt B – roční hodnocená dělnických profesí. Je jisté, že tato činnost je silně náročná na zdroje hodnotitelů, na druhou stranu jednoznačně přináší kladné odezvy a tím i motivuje.



Atributy fluktuace a nemocnosti lze v kontextu všech sledovaných hodnot označit za možný výsledek snažení personální práce podniku. Je zřejmé, že do skutečností ovlivňujících silně tento fakt přispívá například velikost firmy, typ činnosti, geografické a demografické rozvrstvení. Ovlivňuje i systém odměňování zaměstnance. Data bez ohledu na další okolnosti lze posoudit tak, že subjekt A je na hranici „ideální“ nemocnosti, která je kalkulována i pro plánování kapacit, subjekty B a C zaostávají. V oblasti celkové fluktuace jsou data podobná.

4-1-3 Rozvoj a zaškolení

Školení probíhající v jednotlivých subjektech se samozřejmě odráží od aktuálního stavu a potřeb firmy. Investice do vzdělání zaměstnanců se firmě vždy vrací, nevýhodou je, že vzdělanější pracovníci očekávají vyšší mzdu a nebo mohou utéct ke konkurenci. Lze pouze jednoznačně říci, že počet hodin odškolených na jednoho zaměstnance ve sledovaném období řadí sledované subjekty do pořadí A, C, B.



Umísťování THP pracovníků a jejich vstupní zaškolování probíhá ve všech sledovaných subjektech obdobně formou „kolečka“ po určených útvarech, pozicích předepsaných vlastním vedoucím.

V případě dělnických profesí se systém zaučení rozlišuje dle jednotlivých specifik na pracovní pozici. Patrný je zde reálný rozdíl v náročnosti na osvojení pracovní operace, kde subjekt B zaškoluje ve speciálních tréninkových módech 30 hodin, tedy 5 dnů než vpustí do série, přičemž subjekt A a C celý měsíc.

Možný postup v hierarchii výrobního dělníka a tím spjatý i postup na tarifní stupnici je všude tříměsíční. Rozdíl v tarifních či hierarchických stupnicích je takový, že subjekt A disponuje sedmi tarifními stupni pro dělnickou profesy, přičemž v každém stupni je nutno zvládnout čtyř krokové postupové schéma, subjekty B,C pak třemi dělnickými stupni včetně toho zaškolovacího. Je otázkou, co více motivuje z dlouhodobého hlediska, zda širší škála postupu a nebo naopak. S předpokladem, že ta širší nebude zmatečná bude preferována ta širší.

4-1-4 Odměňování

Jak již bylo řečeno odměňování je nejdůležitějším a největším motivačním prvkem nejenom v zaměstnaneckých vztazích. Při předpokladu spravedlivého odměňování je bezesporou výhodou výše odměn, která se opět odráží z podmínek daných předmětem podnikání potažmo rentabilitou vlastní výroby.

<i>Tabulka 3</i>	SUBJEKT A	SUBJEKT B	SUBJEKT C
Věrnostní příspěvky v roce	5,8,10	5	5,8,12
Další platy	13, 14	roční bonus	13
Průměrná měsíční mzda Kč	22 000	18 100	19 000
Platba za oběd zaměstnancem	17	21	17
Rehabilitace v pracovní době	mimo pracovní dobu	Zdarma	Zdarma
Příspěvky na kulturu a sport	2000/osoba	přímé financování akce	Přímé financování akce
Příspěvky na dopravu	dopravci 25%	dopravci 25%	zdaňováno ve mzdě

Věrnostní příspěvky naznačují, že subjekt B nepodniká ještě delší čas a v kombinaci se zmiňovanou fluktuací nebyla potřeba věrnostní příspěvky dále rozšiřovat. V případě, že subjekt bude nadále podnikatelsky činný a bude v jeho zájmu stabilizovat zaměstnanecký tým, další rozšíření přijde.

Schéma dalších platů je u subjektu A dělena na takzvané příspěvky na dovolenou a následně vánoce, subjekty B a C disponují ročními bonusy ať už v podobě třináctého platu tak bonusu vázaného na dané cíle a úkoly.

Průměrná měsíční mzda se pohybuje kolem průměrného výdělku v České republice, přesto i zde je absolutní rozdíl 4.400,-, který je podmíněný opět typem práce a dalšími již zmiňovanými aspekty.

Uvažujeme-li, že průměrná platba za oběd firmou je 60Kč pak platba zaměstnancem se ve sledovaném podnicích pohybuje od 17,- do 21,- , to je 28-30% nákladů na oběd.

Rehabilitace je u subjektu A poskytována za symbolickou úplatu mimo pracovní dobu, subjekty B a C se k této problematice postavili čelem a poskytují rehabilitaci v rámci pracovní doby a přitom zdarma – tím je zajištěno využití rehabilitace. Z hlediska zaměstnanců velmi příjemné gesto s důrazem na zájem o zdraví jedince na druhou stranu nelze přehlížet možné problémy v případě plánování personálu ve výrobním procesu, ale jak je vidět lze i toto organizačně překonat.

Příspěvku na kulturu jsou u subjektu A poskytovány jako částka 2000,-Kč na rok s možností vybrat si konkrétní kulturní či sportovní akci a následně jsou proplaceny z tohoto fondu,

nezřídka se tento fond používá i k humanitárním účelům – dar vytypované organizaci nebo osobě, každý zaměstnanec však za sebe. U subjektů B je přispíváno na hromadnou akci a subjekt C poskytuje na výběr z připravených a předložených alternativ čerpání na konkrétní akci.

Příspěvky na dopravu poskytují subjekty A a B ve výši 25% přímo dopravci, přičemž subjekt C dopravu přímo hradí a následně zúčtovává do mezd, to s ohledem na výši mezd znamená příspěvek kolem 80%. Výsledek nahrává myšlence problematické lokace subjektu C.

Tabulka 4
Přesčasové příplatky

	SUBJEKT A	SUBJEKT B	SUBJEKT C
všední den	25%	25%	30%
Víkend	100%	50%	50%
Svátek	150%	150%	150%

Z rozdílů v přesčasových příplatcích od zákonně předepsaných lze usuzovat pouze tolik, že subjekt C musí domotivovávat své zaměstnance k práci přesčas ve všední den, možná že se tak děje často. Subjekt A pak motivuje k práci o víkendu. Otázkou zůstává zda-li podnik náklady na příplatky investuje tak jak je skutečně zapotřebí a účelně splňuje záměr dostat do práce ty zaměstnance, kteří by jinak nepřišli a nebo se jedná o historicky stanovené hodnoty.

Tabulka 5
Příplatky za směnnost na hodinu

	SUBJEKT A	SUBJEKT B	SUBJEKT C
odpolední směna	10	8	8
noční směna	25	18	12

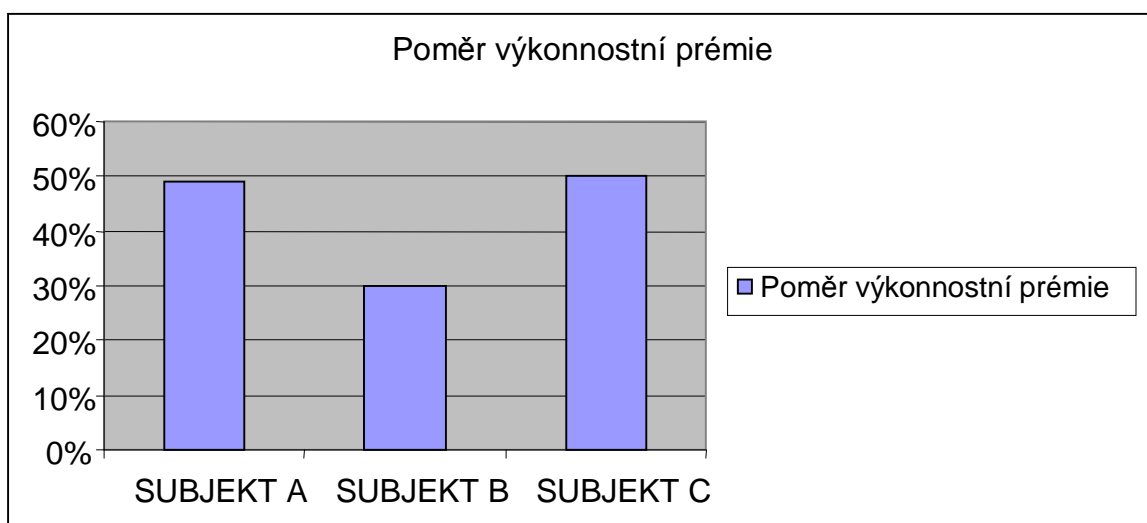
Příplatky za odpolední vede subjekt A s 10,- na hodinu, subjekt B a C mají příplatek v hodnotě 8,- na hodinu. Noční směna je realizovaná standardně pouze u subjektu B, kde je výše 18,- na hodinu vyšší než zákonně stanovená a zároveň působí jako další podpůrný prvek k zajištění třísměnného provozu. Subjekt C má noční příplatek zákonně stanoven, v tomto případě se počítá jako 10% z měsíční mzdy, použita průměrná. Subjekt A noční směny standardně nevyužívá, ale hodnota nasvědčuje problémům při jejich obsazování.

Tabulka 6

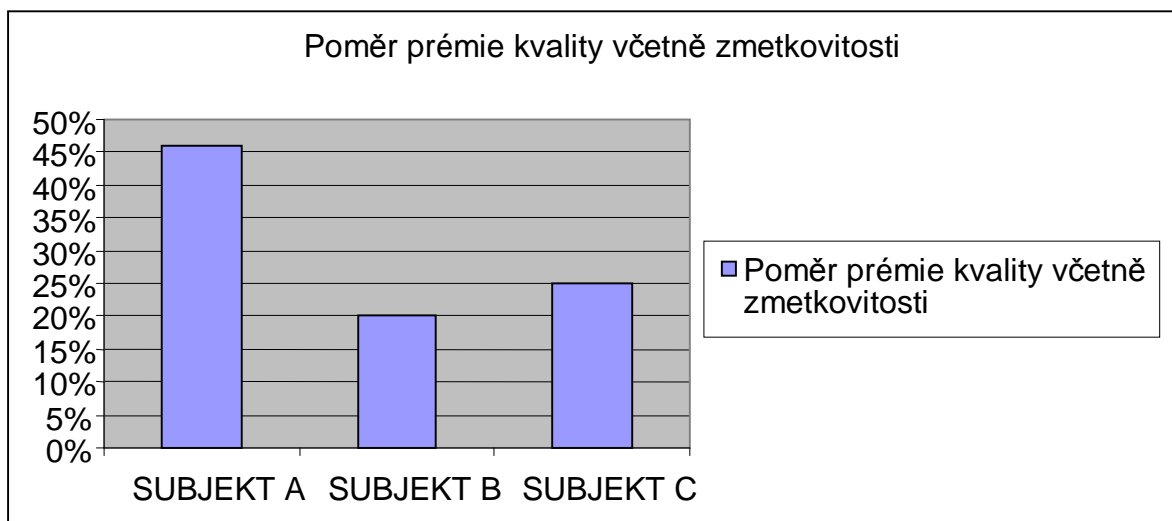
Dělnické prémie

	SUBJEKT A	SUBJEKT B	SUBJEKT C
Prémie z celkové mzdy	41%	12%	40%
Poměr výkonnostní prémie v prémii	49%	30%	50%
Poměr prémie kvality včetně zmetkovitosti v prémii	46%	20%	25%
Poměr prémie pro účast v práci v prémii	5%	50%	25%

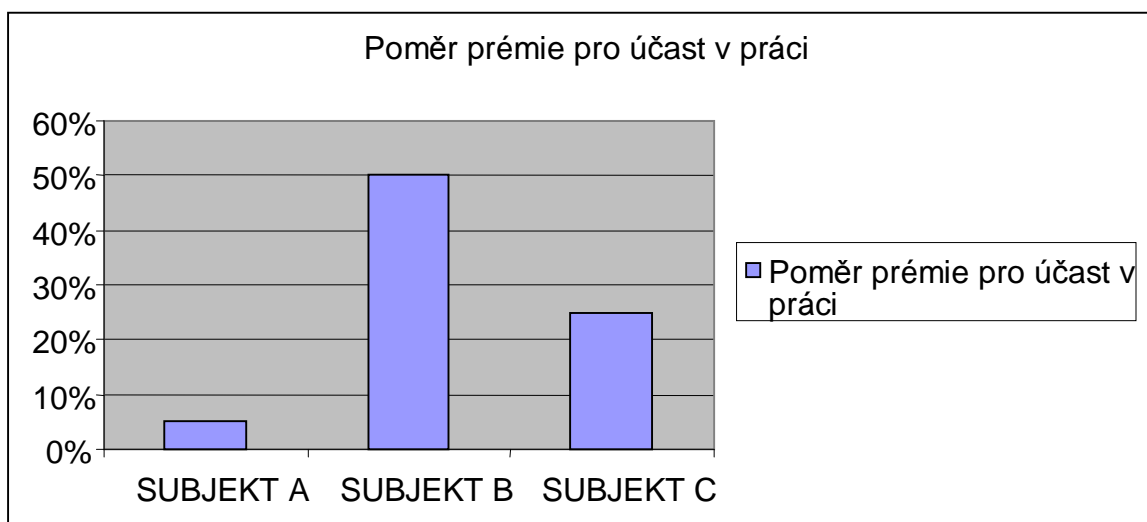
Nejsilněji zastoupená pracovní pozice ve sledovaných subjektech výrobních závodů je samozřejmě dělník ve výrobě. Pro motivaci v jednotlivých oblastech výkonu, kvality či účasti v práci jsou vytvořeny mzdové předpisy. Variabilní složky mzdy odvislé od splnění určitého zadání pokrývají v subjektu A a C kolem 40%, u subjektu B pak pouhých 12%. Přitom se jedná o velmi účinnou motivační složku vázanou na požadovaný výsledek. Ze složení jednotlivých bonusových složek lze usuzovat o důrazu podniku na ně či o takto řešených problematikách.



Výsledek poměru výkonnostní prémie v celkové výkonnosti nahrává předpokladu, že subjekt B má nastaveny výkonnostní mechanismy jiným způsobem než subjekty A a C. Lze předpokládat, že u subjektů A a C je realizována výroba s osobní výkonnostní premií, kdežto v případě subjektu B situace vypadá na teamovou výkonnostní premií. Zvýšení podíl výkonnostní prémie předurčuje vyšší podíl ruční práce v procesu.



Poměr prémie kvalitu odhaluje výraznou potřebu péče u subjektu A, buď je zde setrvalý problém a nebo se jedná o ruční práci. Subjekt C a B ohodnocují tuto problematiku 25 a 20% z celkové prémie.



Prémie za účast v práci jednoznačně určuje závažnost uvedené problematiky v každém jednom subjektu. Jak je patrné z předchozích dat. Úroveň nemocnosti a potažmo fluktuace je řešena právě skrze tuto mzdovou prémiovou složku. Největší důraz je kladen na účast v práci u subjektu B – celých 50%, subjekt C – 25% a konečně A – 5%, v tomto případě problém není pravděpodobně zásadní.

Prémie pro THP pracovníky nejsou u subjektu A a B plošně zařazeny, naproti tomu subjekt C jimi disponuje na všech úrovních, což má dle mého názoru smysl v případě měřitelných

úkonů tak, aby se z prémie nestalo pouze osobní ohodnocení řízené pocity a sympatiemi nadřízeného.

Zlepšovateľské hnutí v jednotlivých podnicích je podchyceno již z uvedených podmínek standardů v automobilovém průmyslu. S mírnými rozdíly se jedná o podobnou systematiku s rozdílem v ohodnocení zlepšovatele. Subjekt A poskytuje finanční odměnu do výše 5.000,-, subjekt B dokonce do 10.000,- a subjekt C poskytuje čistě věcné dary například reklamní předměty.

4-1-5 Celkové srovnání

Pro porovnání jednotlivých oblastí s návazností na motivaci zaměstnanců, hlavně dělnických profesí byl zvolen systém bodování jednotlivých sledovaných oblastí. Nejlepší řešení či skutečnost v rámci sledovaných subjektů s přihlédnutím na motivační aspekt je hodnocena třemi body, druhá dvěma a třetí jedním bodem. Váha významnosti oblasti odpovídá přiřádanému významu pro dotčenou oblast vybranou skupinou třiceti respondentů z automobilového průmyslu: od 0,25 – Nemá význam přes 0,5 – spíše NE a 0,75 – spíše ANO až k 1 - ANO.

Další okolnosti jako například pracovní prostředí jsou ponechávány stranou, jelikož je předpoklad, že všechny sledované subjekty splňují všechny hygienické a environmentální normy.

Tabulka 7.

Celkové srovnání

	Váha	SUBJEKT A		SUBJEKT B		SUBJEKT C	
		BODY	BONITA	BODY	BONITA	BODY	BONITA
Vysoké procento THP	0,25	2	0,5	1	0,25	3	0,75
Směnnost	1	3	3	2	2	3	3
Časnost úrazů	0,75	2	1,5	1	0,75	3	2,25
Nemocnost	1	3	3	2	2	1	1
Fluktuace	1	3	3	2	2	1	1
Odbory	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,5
Vysoké procento cizinců	0,25	3	0,75	1	0,25	2	0,5
Agenturní zaměstnanci	0,5	3	1,5	2	1	3	1,5
První smlouvy na dobu určitou	1	1	1	3	3	3	3
Roční hodnocení D	0,75	1	0,75	3	2,25	1	0,75
Množství školení na pracovníka	0,75	3	2,25	1	0,75	2	1,5
Věrnostní příspěvky	0,75	3	2,25	2	1,5	3	2,25
Další platy	1	3	3	2	2	2	2
Průměrná mzda dělníka	1	3	3	1	1	2	2
Platba za oběd	0,5	3	1,5	2	1	3	1,5
Rehabilitace	0,5	1	0,5	3	1,5	3	1,5
Příspěvky na kulturu a sport	0,5	3	1,5	2	1	3	1,5

Příspěvek na dopravu	0,5	1	0,5	1	0,5	3	1,5
Přesčasové příplatky	1	3	3	3	3	3	3
Příplatky směnnost	1	3	3	2	2	1	1
Poměr prémie	1	3	3	1	1	3	3
Prémie THP	0,75	1	0,75	1	0,75	3	2,25
Výše bonusu za zlepšovák	0,5	2	1	3	1,5	1	0,5
Celkové hodnocení			41		31,75		37,75

V porovnání tří sledovaných subjektů se s největším počtem motivačních bodů umístil subjekt A, následovaný C a B. Je zřejmé, že se tak jako tak musí celá motivační koncepce řešit v kontextu a souvislostech té či oné výroby, podmínek a možností.

Za zmínku a k zamyšlení pak stojí tyto body:

- roční hodnocení dělnických profesí, nastolení pocitu zapojení a důležitosti každého jedince
- věrnostní příspěvky na delší dobu, s ohledem na důvěru zaměstnanců v podnik se vyplatí zpracovat i delší možné termíny příspěvků za věrnost ve firmě
- další platy, dle potřeby současného člověka v jednotlivých obdobích je rozumné bonusovou mzdu dělit na část letní a zimní výplaty
- rehabilitace, zdarma a v pracovní době, podpoření zaměstnance v pocitu zainteresování firmy do problematiky zdraví zaměstnance
- příspěvky na kulturu a sport na jméno, zlepšení vlastní kontroly čerpání příspěvků, možnost volby, v případě nevyčerpání lze částky převádět
- příspěvky na dopravu formou zúčtování do daní zaměstnance, vytvoření pocitu zájmu firmy o zaměstnance, opět pocit výjimečnosti
- poměr prémie k celkovému platu držet minimálně na 40%, samozřejmě čím větší poměr prémie, tím větší odpor výkonnostně slabších pracovníků, avšak pro řízení a motivaci pracovníka nezbytné
- prémie pro THP, prémie nejsou standardem a je to škoda, vždy lze vyspecifikovat měřitelný cíl a tím zefektivnit činnosti

- bonusy za zlepšovací návrhy by bylo dobré řešit kombinací finančních a věcných darů, orientace pouze na jednu oblast ochuzuje spektrum využití pro různé typy zlepšovatelských návrhů

5 Závěr

Vývoj posledních let ukazuje, že boj o pracovní sílu na českém trhu práce nabývá na obrátkách. Díky zeměpisné poloze stále přibývá zahraničních investic a hlavní i když ne jedinou limitující záležitostí se stávají lidské zdroje. Metodiky používané ve sledovaných firmách jsou přenesené z mateřských závodů či mírně upravované pracovníky příchozími z jiných podniků, vše však v rámci již zaběhlé podnikové kultury. S rostoucí životní úrovní občanů České republiky a díky jejich mentalitě a právě s množstvím pracovních příležitostí je předkládána před personální řízení podniku nutnost pracovat na jiné úrovni než doposud.

Dlouhodobé řešení problémů není určitě dovážení zahraničních pracovníků i přesto, že jsme již součástí Evropské unie. Každé podnikání má svá specifika a je nutné dorovnávat problematické oblasti jinými bonusy. Díky přetlaku nabídky nad poptávkou musí úspěšný podnik daleko více komunikovat se svým prostředím, musí být viděn, přijímán a kladně hodnocen.

Největší motivační tlaky se samozřejmě odrážejí od hodnocení a finanční stránky. To je základ kolem kterého se musí nabalit další akce pokrývající potřeby současného českého zaměstnance. Nelze hodnotit jednotlivá specifika jednotlivých výrobních procesů v motivačních procesech, ale s jednostranně profesně nedeformovaným pohledem nakouknout sousedovi za plot musíme.

Jediná cesta pro zachování motivovaného zaměstnance, spokojeného zaměstnance a tím i úspěšného podniku je vzdělávání pracovníků – občanů, začít musíme u personálních metod s přenesením odpovědnosti na každého jednoho jednotlivce. Z výsledků je patrné, že metodiky jsou všude nastaveny a liší se pouze v detailech, které však mohou být přínosem pro možný další podnik. Je zbytečné objevovat Ameriku v jednadvacátém století, je potřeba komunikovat, sdělovat si poznatky na odborných seminářích a to i přesto, že jsme si z krátkodobého pohledu konkurenty, ale z dlouhodobého stojíme na jedné lodi.

Použité zdroje:

http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=932 [on-line] [10.11.2007]

<http://www.talla.cz/odkazy.html> [on-line] [10.11.2007]

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vydání Praha: mgmtpress 2006, ISBN 80-7261-033-3

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.

ISBN 80-7169-614-5

JORDAN, G. *Teorie reklamy: ekonomie a psychologie* [Bakalářská práce] Praha: Univerzita Karlova v Praze – Fakulta sociálních věd, 2004

Odmaturuj! Ze společenských věd, nakladatelství Didaktis, 2004. Citováno z

„<http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>“ [on-line] [13.10.2007]

KUŽEL, J. *Správné odměňování má jasná pravidla*. HayGroup, 2005, [on-line]. Naleznete na <http://www.haygroup.cz/reference-citace.htm>

Seznam příloh:

Příloha 1, Hodnocení THP pracovníka

Příloha 2, Zaškolení na dělnické pozici ve vybraném procesu

Příloha 3, Dobrý nápad

Příloha 4, Prémie Výrobního úseku



HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Příjmení jméno:

«**Příjmení_a_jméno**»

období hodnocení: 2007 období plánu: 2008

STRANA

1 z 1

pozice: «**pozice**» úsek: «**úsek**» důvod: ☐ po zkuš. době ☐ pravidelné hodnocení

A. Dosažení cílů v posuzovaném období:

Cíle (čeho mělo být dosaženo)	V jakém rozsahu byly cíle dosaženy			
	překročeno	dosaženo	částečně	nedosaženo
1.				
2.				
3.				

B. Zlepšovací opatření, která vyplývají z posouzení resp. z dosažených cílů. Kterými opatřeními je možnost zlepšit schopnosti a chování zaměstnance.

Chování/Schopnosti	Zlepšovací opatření (seminář, trénink, přemístění atd.)
1.	
2.	
3.	

C. Nové cíle Čeho má být dosaženo? Kdy to má být dosaženo?

Cíl (čeho má být dosaženo)	Výsledek, kritérium dosažení	Termín (kdy to má být dosaženo)
1.		
2.		
3.		

Vyjádření hodnoceného:

Datum rozhovoru:


Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotitele:

PLÁN ZAŠKOLENÍ NA OPERACÍCH MAL E 46/3					
	TÝDEN				
	1	2	3	4	5
Nýtování - přinýtování plastové schránky a středního dílu zámku k rámu - přišroubování cupholderu k rámu	170	347			
Příprava - lepení - slepení hlavního pěnového dílu s rámem - slepení řezané pěny s nosnou deskou víka	140	298			
Sponkování cupholderu - přisponkování potahu k vnějšímu krytu cupholderu - sestavení	30	60	100	145	
Montáž - látka / kuže - sestavení a montáž závěsu - potažení loketní opěrky - potažení a montáž víka schránky	7 / 5	12 / 10	17 / 14	22 / 18	30 / 22
Kontrola Pracovník může být zaškolen na pracovišti kontroly až po dokončení zvládnutí všech operací linky a na doporučení mistra.	40	80	110		
V průběhu zaškolení musí pracovník na jednotlivých operacích zvládnout výše uvedené výkony (v ks za směnu)					

23.10.2007 13:47

Příloha 3, Dobrý nápad



DOBRY NĀPAD

PRACOVNÍKA: _____ OS.Č.: _____


PRACOVISTĚ: _____ PODPIS: _____

REALIZACE: ☐ již realizováno ☐ k okamžitě realizaci ☐ k datu: _____

PREVZAL NADŘIZENÝ (podpis): _____ DNE: _____

PŮVODNÍ STAV

POPIS ZLEPŠENÍ



VYHODNOCENÍ

CELKOVÁ ODMĚNA CZK: _____

VEDOUCÍ ÚSEKU PRACOVNÍKA: _____ DATUM: _____

podpis

MÍRA ZLEPŠENÍ	Žádáno	maxi	významná	poměrná	poka	Zhodnocení + podpis / vedoucí úseku	
OBLAST ZLEPŠENÍ	Pracnost	0	50	250	500	1000	VÝROBA _____
	Organizace pracoviště	0	50	250	500	1000	VÝROBA _____
	Spotřeba materiálu	0	50	250	500	1000	TECHNOLOGIE _____
	Proces	0	50	250	500	1000	TECHNOLOGIE _____
	Nářadí	0	50	250	500	1000	TECHNOLOGIE _____
	Zařízení / stroj	0	50	250	500	1000	TECHNOLOGIE _____
	Díl	0	50	250	500	1000	TECHNOLOGIE _____
	Kvalita	0	50	250	500	1000	KVALITA _____
	Logistika	0	50	250	500	1000	LOGISTIKA _____
	BOZP	0	50	250	500	1000	PERSONÁLNÍ _____

Príloha 4, Prémie Výrobního úseku

Platí od: 1.9.2007

Úsek: VÝROBA

Platí pro:

předmontáž
montáž
předák
fin. kontrola
šicí dílna

UKAZATEL	výkonnostní prémie za produktivitu	
KRITÉRIUM	plnění individuální výkonnostní normy při stanovené kvalitě výrobků	
VYHODNOCENÍ	prémie je vyplácena v takové procentuální výši základního platu, o kolik procent překročí počet vyrobených kusů stanovenou normu a nebo 15,50% základního platu při splnění cílového zadávacího počtu výrobků na skupinu a směnu	

UKAZATEL	výkonnostní prémie za plnění plánu a vyhlášené efektivity		
KRITÉRIUM	plnění plánu linky při stanovené kvalitě výrobků		
VYHODNOCENÍ	ANO, ANO	ANO, NE	NE, ANO & NE, NE
	+22,00% zákl. platu	+11,00% zákl. platu	+0,00% zákl. platu

UKAZATEL	prémie za kvalitu výroby				
KRITÉRIUM	měsíční vyhodnocení interního auditu "B" a "C", externího a interního PPM, předák je hodnocen za skupinu				
VYHODNOCENÍ		audit "B" a "C" - 0x ppm < stanovená hodnota	audit "B" - 1x	audit "C" - 1x audit "B" - 2x ppm > stanovená hodnota	
	Předák:	17,50%	8,00%	0,00%	
	Finální kontrola:	12,50%	6,00%	0,00%	
	Montáž / Předmontáž:	7,50%	3,00%	0,00%	

UKAZATEL	prémie za minimalizaci vnitřní zmetkovitosti	
KRITÉRIUM	dosažení vnitřní zmetkovitosti pod stanovenou hranici	
VYHODNOCENÍ	měsíční procentuální podíl hodnoty zmetků (včetně hodnot oprav z šicí dílny) na celkové hodnotě vyrobených dílů	
	E60 : pod 0,35% (včetně) v měsíci - plná prémie - 6,50% / více než 0,35% - 0%	
	E61 : pod 0,45% (včetně) v měsíci - plná prémie - 6,50% / více než 0,45% - 0%	
	E83 : pod 0,20% (včetně) v měsíci - plná prémie - 6,50% / více než 0,20% - 0%	
	W221 : pod 0,18% (včetně) v měsíci - plná prémie - 6,50% / více než 0,18% - 0%	
	AU716 : pod 0,40% (včetně) v měsíci - plná prémie - 6,50% / více než 0,40% - 0%	
	PQ3546 : pod 0,18% (včetně) v měsíci - plná prémie - 6,5% / více než 0,18% - 0%	

UKAZATEL	výkonnostní prémie za kvalitu a osobní ohodnocení	
KRITÉRIUM	posouzení kvality oprav technikem nebo pracovníkem kvality (0,00 nebo 10,00% základního platu) + hodnocení přímého nadřazeného (0,00 až 5,00% základního platu)	
VYHODNOCENÍ	četnost posouzení 1 x týdně, kontrola 30-50% reparač → prémie přiznána při 100% kvalitě oprav	
	posouzení včasnosti vyhotovení oprav a správnosti vložení dokumentace použité pro evidenci a provoz šicí dílny	

UKAZATEL	prémie za účast v práci	
KRITÉRIUM	Odstupování zaměstnavatelem stanoveného výšečního fondu pracovní doby bez přesčasových hodin. Do pracovní doby se započítávají dny vyčerpané dovolené a dny nepracované z důvodu čestného dárcovství krve, účasti na svatbě a na pohřbu	
VYHODNOCENÍ	dosaženo → 2,00% zákl. platu / nedosaženo → 0,00% zákl. platu	